

IDENTIFICIRANJE KADROVSKOG POTENCIJALA U ZRAČNOJ LUCI SPLIT, D.D., SPLIT

Udovičić, Ana

Undergraduate thesis / Završni rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:177107>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-06-30**

Repository / Repozitorij:

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

**SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET**

ZAVRŠNI RAD

**IDENTIFICIRANJE KADROVSKOG
POTENCIJALA U ZRAČNOJ LUCI SPLIT, D.D.,
SPLIT**

Mentor:

doc. dr. sc. Željko Mateljak

Student:

Ana Udovičić

1142321

Split, kolovoz, 2017. godine

SADRŽAJ

SAŽETAK	4
1. UVOD	5
1.1. Predmet rada	5
1.2. Problem rada.....	5
1.3. Ciljevi rada	5
1.4. Metode rada	6
1.5. Obrazloženje strukture rada.....	7
2. TEORIJSKE ODREDNICE KADROVIRANJA	8
2.1. POJAM KADROVIRANJA	8
2.2. Analiza radnih mjesta	11
2.2.1. Metode analize rada	12
2.3. Planiranje kadrova	13
2.4. Rekrutiranje kadrova	13
2.4.1. Ocjena tekućih potreba za kadrovima.....	14
2.4.2. Izvori pribavljanja kandidata	16
2.5. Selekcija kadrova.....	17
2.5.1. Informacijska osnova o kandidatima	18
2.5.2. Selekcija menadžera.....	20
2.6. Obuka i obrazovanje kadrova	21
2.6.1. Proces obuke kadrova	21
2.7. Metode obuke kadrova	23
2.7.1. Razvoj karijere	24
2.7.2. Faze u razvoju karijere.....	24
3. OSNOVNI PODACI O ZRAČNOJ LUCI D.D. SPLIT	26
3.1. Vlasnička struktura poduzeća	28
3.2. Financijski pokazatelji.....	28
3.3. Vizija i mislija Zračne luke Split.....	29
4. IDENTIFICIRANJE KADROVSKOG POTENCIJALA U ZRAČNOJ LUCI SPLIT, D.D., SPLIT	30

4.1. Planiranje potrebe za kadovima i provođenje postupka selekcije	30
4.2. Stručno osposobljavanje zaposlenika	32
4.3. Makro organizacijska struktura	32
4.4. Stupanj kvalificiranosti zaposlenih.....	34
5. ZAKLJUČAK	37
SUMMARY	38
LITERATURA	39
POPIS SLIKA	40
POPIS TABLICA	41

SAŽETAK

Ljudski resursi su ključan faktor poslovanja svakog poduzeća. Svako poduzeće nastoji osigurati kvalitetne zaposlenike kako bi postigli svoje ciljeve, osigurali profitabilnost, te povećali konkurentnost na tržištu. Ciljevi poslovanja poduzeća su ostvarivi samo ukoliko poduzeće raspolaže adekvatnom radnom snagom koja posjeduje potrebna znanja, vještine i dodatne sposobnosti. Kako bi konkurentnost bila što veća važno je ulagati u kadrove i prepoznati potrebu za ulaganjem u obrazovanje zaposlenika, zapošljavanje kvalitetnih kadrova, nagrađivanje i unapređivanje zaposlenika, te uključivanje zaposlenika u proces donošenja odluka. U nastavku se prikazuju teorijske odrednice kadroviranja, kao osnovne aktivnosti menadžmenta kojom se nastoje privući i održati oni kandidati koji imaju najveću sposobnost ostvarivanja performansi koje je poduzeće odredilo. Nadalje se spominju podvrste kadroviranja (planiranje ljudskih resursa, regrutiranje kadrova, selekcija kadrova te poduka i razvoj kadrova) kao važnih sastavnica menadžmenta. Glavni cilj rada je ispitati kadrovski potencijal Zračne luke Split, te utvrditi da li je postojeći kadrovski potencijal dovoljan za efikasno poslovanje zračne luke. Na samom kraju slijedi zaključak, popis literature, popis grafova i slika. U ovom završnom radu korištene su metode sinteze, metoda analize, metoda deskripcije, metoda kompilacije, metoda prikupljanja podataka i metoda intervjua.

Ključne riječi: identifikacija, potencijal, kadroviranje, zračna luka, Split

1. UVOD

1.1. Predmet rada

Bitan čimbenik svakog poduzeća čine kadrovi. Upravo su oni ključan faktor koji svojim radom, znanjem i sposobnošću čine poduzeće uspješnim. Pojedino poduzeće nastoji privući efektivnu radnu snagu, razviti je prema njenom potencijalu, te je dugoročno održati. Da bi u tome uspjelo treba osigurati kvalitetno planiranje, regrutiranje, selekciju i poduku kadrova. Predmet ovog rada je identificirati kadrovski potencijal u Zračnoj luci Split, kako bi se utvrdilo da li poduzeće raspolaže sa dovoljnom radnom snagom.

1.2. Problem rada

Prikazat će se proces kadroviranja kao jedan od temeljnih procesa menadžmenta, te podvrste kadroviranja (planiranje, regrutiranje i selekcija) koji su jednako važni za stvaranje efektivne radne snage unutar poduzeća. U ovom radu dati će se odgovor na pitanje: da li je postojeći kadrovski potencijal u Zračnoj luci Split dovoljan za efikasno poslovanje?

1.3. Ciljevi rada

Cilj ovog rada je teorijska obrada pojma kadroviranja, kao jednog od ključnih područja menadžmenta i važnog obilježja svakog poduzeća. Također će se utvrditi ciljevi kadroviranja, podvrste, funkcije kao i kvalifikacijska struktura. U praktičnom dijelu ovoga rada detaljnije će se obraditi pojam kadroviranja kroz primjer Zračne luke Split. Analizirati će se postojeća kadrovska struktura i utvrditi da li se neke aktivnosti unutar poduzeća trebaju poboljšati kako bi ono poslovalo što efikasnije.

1.4. Metode rada

U ovom završnom radu koristiti će se metoda sinteze, metoda analize, metoda deskripcije, metoda kompilacije, metoda prikupljanja podataka i metoda intervjua.

Metoda sinteze – postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem sinteze jednostavnih sudova u složenije. Sinteza je način sistematiziranja znanja po zakonitostima formalne logike, kao proces izgradnje teorijskog znanja u pravcu od posebnoga ka općem.

Metoda analize – postupak znanstvenoga istraživanja raščlanjivanjem složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente.

Metoda deskripcije – postupak jednostavnog opisivanja ili očitavanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja.

Metoda kompilacije – postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstvenoistraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja.

Metoda intervjua – svrhoviti razgovor između dviju ili više osoba s ciljem prikupljanja podataka o poslovima koji se analiziraju. Može se organizirati na način da se simultano obavlja s više osoba koji obavljaju istovjetne poslove.¹

Metoda prikupljanja podataka – koristi se sa ciljem prikupljanja osobnih informacija ili činjenica. Ona definira koji će se instrument koristiti u prikupljanju podataka i informacija, dok i jedan i drugi ovise o odabiru istraživačkog problema i ciljeva koji se namjeravaju postići.

¹ Metode znanstvenih istraživanja, Sveučilište u Zadru, Zadar; [Internet] raspoloživo na: http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/1_godina/metodologija/metode_znanstvenih_istrazivanja.pdf (27.3.2017.)

1.5. Obrazloženje strukture rada

Prvi dio završnog rada obuhvaća uvod u kojem je definiran predmet rada, problem rada, ciljevi rada, metode rada i struktura rada. U drugom dijelu rada će biti sadržane teorijske odrednice kadrovanja, te će se utvrditi važnost procesa kadrovanja kao jedne od temeljnih funkcija menadžmenta. U trećem dijelu ukratko će se opisati osnovni podaci o Zračnoj luci Split. U četvrtom dijelu će se obraditi praktičan primjer identificiranja kadrovskeg potencijala u Zračnoj luci Split. U završnom dijelu dati će se zaključna razmatranja o identifikaciji kadrovskeg potencijala Zračne luke Split.

2. TEORIJSKE ODREDNICE KADROVIRANJA

2.1. POJAM KADROVIRANJA

Kadroviranje (engl., Staffing, Human Resource Management – HRM) označuje skup onih aktivnosti menadžmenta koje su usmjerene na privlačenje, razvoj i održavanje efektivnih kadrova u poduzeću.² To se ostvaruje nizom pojedinačnih aktivnosti menadžmenta koje su usmjerene na planiranje, regrutiranje, selekciju, procjenu performansi, poduku i razvoj, upravljanje kompenzacijama i radne odnose.³

Tri su primarna cilja kadroviranja, odnosno HRM – a:

1. Privlačenje efektivne radne snage prema organizaciji,
2. Razvijanje radne snage prema njezinu potencijalu,
3. Dugoročno održavanje radne snage.⁴

Kadroviranje zauzima važno mjesto u organizaciji poduzeća. Menadžer je osoba koja motivira, planira, organizira, te prati uspješnost zaposlenih. Kroz motiviranje menadžer nastoji poticati zanimanja ljudi za ostvarenje ciljeva poduzeća, te postići zadovoljstvo zaposlenih. Menadžer kroz funkciju planiranja nastoji spoznati što poduzeće mora raditi da bi došlo do zacrtanog cilja i bilo uspješno. Organizacijom unutar poduzeća dodjeljuju se određene zadaće pojedincima i grupi suradnika unutar poduzeća. Praćenje uspješnosti je važna funkcija menadžera kojom prati rad zaposlenih, te odlučuje o eventualnoj potrebi promjena u poslovanju. Moderni menadžeri se bave funkcijom upravljanja ljudskim potencijalima i općenito ljudima, što je ujedno i najkompleksnija funkcija menadžera danas.

Podvrste kadroviranja su:⁵

- Planiranje ljudskih potencijala
- Regrutiranje kadrova

² Daft, L.R., Management, Fourth Edition, The Dryden Press, Forth Wort, 1997., str. 414.

³ Buble, M.: Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2006.,str. 253.

⁴ Daft, L.R., op. cit., str. 415

⁵Buble, M., op. cit., str. 251.

- Selekcija kadrova
- Poduka i razvoj kadrova

Upravljanje poduzećem znači svakako i upravljanje kadrovima. Kadrovi su danas, ako ne najvažniji, a onda svakako jednako važni kao ostali elementi poslovne kombinacije koja čini suvremeno poduzeće. Menadžment (kao aktivnost) općenito može biti definiran kao povezivanje na optimalan način materijalnih i ljudskih faktora kojima poduzeće raspolaže, a s ciljem postizanja optimalnih (maksimalnih) proizvodnih i ekonomskih rezultata.

Upravljačka funkcija kadrovskog popunjavanja definira se kao popunjavanje i održavanje popunjenima mjesta u organizacijskoj strukturi. Ovo se čini identificiranjem zahtjeva za radnu snagu, popisivanjem raspoloživih osoba i prikupljanjem, odabirom, namještenjem, promaknućem, ocjenjivanjem, planiranjem karijera, plaćanjem i poticanjem i obučavanjem, ili na drugi način, razvijanjem istodobno i kandidata i osoba koje trenutačno drže određeno radno mjesto tako da mogu svoje zadaće ostvariti učinkovito i efikasno. Jasno je da kadrovsko popunjavanje mora biti u bliskoj vezi s organiziranjem, odnosno s uspostavljanjem namjerne strukture uloga i radnih mjesta.

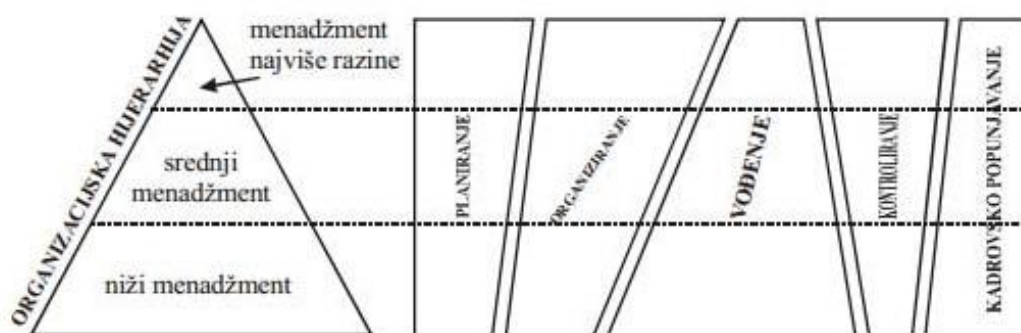
Kadrovsko popunjavanje identificira se kao odvojena upravljačka funkcija iz nekoliko razloga. Prvo, kadrovsko popunjavanje osoba za organizacijske uloge uključuje znanje i pristupe koje menadžeri u praksi obično ne priznaju, jer često smatraju da je organizacija samo uspostavljanje strukture uloga uz poklanjanje malo pažnje popunjavanju tih uloga. Drugo, uspostavljanje kadrovskoga popunjavanja kao odvojene funkcije olakšava stavljanje većeg naglaska na ljudski element u odabiru, ocjenjivanju, planiranju karijere i razvitku menadžera. Treće, značajno znanje i iskustvo razvijeno je na području kadrovskoga popunjavanja. Četvrti je razlog za odvajanje kadrovskoga popunjavanja da menadžeri često predviđaju činjenicu da je kadrovsko popunjavanje njihova odgovornost – ne odgovornost kadrovskoga odjela. Sigurno, taj odjel pruža vrijednu pomoć, no zapravo je posao menadžera popuniti mjesta u svojoj organizaciji i održavati ih popunjenima kvalificiranim osobama.⁶

⁶ Weihrich H., Koontz H.: Menadžment, MATE, Zagreb, 1994. str. 356.-357.

Menadžment ljudskih resursa je disciplina koja se bavi svestranim sagledavanjem problematike upravljanja ljudskim resursima u poduzeću – od sagledavanja potrebe za njima, njihova pribavljanja i optimalnog raspoređivanja, vođenja i motiviranja, do njihove zaštite i unarijeđivanja.⁷

Menadžerska zadaća je ne samo zaposliti adekvatnu radnu snagu, već ih i obrazovati, motivirati i razvijati tako da posao obavljaju na najbolji mogući način te ostvare željene organizacijske ciljeve. Stoga je na slici 1. prikazano vrijeme koje tri razine menadžmenta troše na pojedinu funkciju menadžmenta.

Slika 1.: Vrijeme koje se provodi u izvršavanju menadžerskih funkcija



Izvor: Wehrich H., Koontz H.: Menadžment, MATE, Zagreb, 1994. str.6.

Slika 1. pokazuje procjenu relativnog vremena utrošenog na svaku funkciju, premda menadžeri na vrhu modernih korporacija vjerojatno provode više vremena na vođenje nego što su to istraživači ustanovili. Menadžeri na vrhu potroše više vremena planirajući i organizirajući nego što to čine menadžeri na nižim razinama. Na drugoj strani, vođenje oduzima mnogo vremena nadglednicima na prvoj liniji. Vrlo su male razlike u vremenu koje menadžeri na različitim razinama posvećuju kadroviranju.⁸

Osnovna područja upravljanja kadrovima su:⁹

⁷ Goić S., Tadić I., Bakotić D.: Uvod u management ljudskih resursa, Nastavni web materijali, Ekonomski fakultet, Split, 2016., str. 1.

⁸ Wehrich H., Koontz H., op. cit., str.5.

⁹ Goić S., Tadić I., Bakotić D.: op. cit. str. 5.

1. Analiza rada i dizajniranje radnih mjesta (Job Analysis and Job Design)
2. Planiranje potreba za ljudskim resursima i njihov razvoj (Human Resources Planning)
3. Rekrutiranje (pribavljanje) i selekcija (odabir) ljudskih resursa (Recruitment and Selection)
4. Obuka, obrazovanje i razvoj ljudskih resursa (Education, Training and Career Development)
5. Praćenje i unaprijeđivanje rezultata rada – Procjena performansi (Appraising and Improving Performance)
6. Motivacija i zadovoljstvo na radu (Motivation and Job Satisfaction)
7. Upravljanje kompenzacijama (Compensation Management)
8. Radni odnosi (Labor Relations)
9. Zaštita zaposlenih (Safety)
10. Informacijski sustav ljudskih resursa (Human Resources Information System)
11. Organizacija kadrovske službe (Human Resource Department)

2.2. Analiza radnih mjesta

Analiza posla je proces kojim menadžment sustavno istražuje sadržaj, kontekst i zahtjeve poslova unutar organizacije da bi osigurao relevantne informacije za uspješno obavljanje čitavog niza svojih zadataka. Najjednostavnije i najčešće se određuje kao proces dobivanja informacija o poslu. No to nije samo proces nego i specifičan, stručni i formalni postupak za prikupljanje informacija o poslu. Na temelju toga možemo zaključiti da je analiza posla sustavni postupak skupljanja, organiziranja i interpretiranja svih relevantnih informacija o zadacima, odgovornosti i kontekstu posla, psihofizičkim i drugim zahtjevima koje postavlja izvršitelju.

Ona daje odgovore na tri temeljna pitanja vezana uz posao:

1. *Što, kako i zašto se radi* – koji su zadaci, dužnosti, odgovornosti i funkcije konkretnog posla?
2. *U kakvom se kontekstu radi* – u kojim se organizacijskim, socijalnim i fizikalnim uvjetima posao obavlja?

3. *Koji su zahtjevi posla – koja znanja, vještine, sposobnosti i druge osobine treba imati izvršitelj da bi uspješno obavljao posao?*¹⁰

Analiza posla čini temelj uspješnog kadrovanja; bez te analize nije moguće kvalitetno obaviti niti jednu glavnu funkciju kadrovanja. Stoga je i razumljivo što joj uspješna poduzeća usmjeruju veliku pozornost i ulažu znatna sredstva u njezinu provedbu.¹¹

2.2.1. Metode analize rada

- **Strukturirani upitnicisu** brzi i ekonomični pa predstavljaju najčešći instrument za analizu radnih mjesta. Stručna grupa priprema upitnik koji ispunjavaju zaposleni, tj. sami identificiraju poslove i zadatke koje obavljaju.
- **Studija radnih performansi.** Ispitivač proučava svaki pojedini posao (uz fizičku nazočnost na poslu ili na radnom mjestu). Na taj se način mogu dobiti veoma konkretna zapažanja, kao i odgovori na pitanja o sadržaju posla, o mogućnosti ukidanja ili potrebi proširenja posla, međusobnoj povezanosti s drugim poslovima, minimumu kvalifikacija i treninga, načinu mjerenja usješnosti na poslu.
- **Opservacije.** Analitičar jednostavno promatra radnika ili grupu radnika koji obavljaju posao. Bez ometanja analitičar dolazi do odgovora na što, zašto i kako iz različitih dijelova posla. Informacije se bilježe na standardizirani način.
- **Intervju.** Kod poslova i radnih mjesta gdje analitičaru nije moguće proučavati performanse sudjelovanjem u radu (operater kompjuterskog upravljanja rafinerije nafte, pilot), ili bilježiti dijelove posla (psiholog, arhitekt) – potrebno se osloniti na ono što nam radnik sam ima reći: što radi, zašto radi i kako to čini. Priremaju se standardna pitanja, zatim se intervjuiraju rukovoditelji i tek na kraju radnici (da bi uz pomoć stručnih inormacija dobivenih od rukovoditelja pomogli radniku u formuliranju njegovih zadataka).¹²

¹⁰ Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 242.

¹¹ Buble, M., op. cit., str. 254.

¹² Marušić, S.: Upravljanje ljudskim potencijalima, ADECO, Zagreb, 2006., str. 129. - 130.

2.3. Planiranje kadrova

Planiranje kadrova je proces ispitivanja budućih organizacijskih potreba za ljudskim resursima u usporedbi s budućim potencijalima ljudskih resursa i razvijanje politika i prakse za rješavanje potencijalnih problema.¹³

Cilj planiranja kadrova je pribavljanje kvalitetne radne snage koja bi poduzeću osigurala što veći broj sposobnih, vještih, efektivnih zaposlenika za potrebe uspješnog obavljanja posla. Pribavljanje kandidata treba biti strategijski i dugoročni proces, isto tako poduzeće treba uvidjeti važnost izbora efikasnih i efektivnih radnika, koji će dugoročno osigurati konkurentske prednosti i organizacijski uspjeh. Ukoliko se ne osigura kvalitetna radna snaga, to se može loše odraziti kako na međuljudske odnose tako i na rad poduzeća u cjelini. Odnosno, poduzeće će postati manje konkurentno a u dugom roku se i profitabilnost poduzeća može smanjiti. Neodgovarajuće planiranje ljudskih resursa, također, može prouzročiti višak ili manjak radne snage. To dovodi do povećanih troškova prekovremenog rada, zastoja u proizvodnji, smanjenja produktivnosti te niza drugih problema.

Ključ uspješne organizacije jest imati prave ljude na pravom mjestu. Osim toga, važno je pažljivo planirati broj zaposlenih i biti fleksibilan. Plan treba prilagoditi trenutnoj situaciji u organizaciji, kao i tržišnim uvjetima.¹⁴

2.4. Regrutiranje kadrova

Regrutiranje kadrova je proces kojim se utvrđuju potrebe za kadrovima te iznalaze potencijalni kandidati za slobodna radna mjesta. Proces regrutiranja kadrova u uspješnom poduzeću temelji se na planiranju kadrova koje se obično definira kao proces anticipacije i stvaranja brige za kretanje

¹³ Goić S., Tadić I., Bakotić D., op. cit., str. 1.

¹⁴ Neurond, Education & Consulting: [Internet], raspoloživo na: [http://www.neuronedukacije.hr/?page_id=1061] (2.7.2017.)

ljudi u poduzeću, unutar poduzeća i izvan poduzeća, sa svrhom da se osigura raspolaganje potrebnim brojem i strukturom zaposlenih, kao i njihovo optimalno korištenje.¹⁵

2.4.1. Ocjena tekućih potreba za kadrovima

Ocjena tekućih potreba za kadrovima je nužna kako bi menadžeri mogli ustvrditi potrebu za budućim kadrovima. Stoga je potrebno provesti analizu koja će dati odgovore na pitanja:

1. Kojim kadrovima poduzeće raspolaže (brojna, kvalifikacijska, profesionalna, dobna i spolna struktura kadrova)?
2. Koji je stupanj kvalificiranosti raspoloživih kadrova?
3. Koji je stupanj kvalificiranosti poslova?
4. Kakva je raspoređenost kadrova po tipovima procesa?
5. Kakva je raspoređenost kadrova po temeljnim grupama poslova (menadžerski, kreativni, repetitivni, rutinski)?

Datoteka kadrova (dosier, personnel register) bogato je vrelo podataka o svakom zaposlenom u poduzeću, i to podataka koji se odnose na njegovu dob, spol, podrijetlo, stupanj i vrstu obrazovanja, zvanje i zanimanje, radni staž, promjene zaposlenja i drugo, kao i onih koji se odnose na radno mjesto na koje je dotični zaposlenik trenutno raspoređen.

¹⁵ Sherman, W. A. Jr., Bohlander, W. G., Chruden, J.H., Managing Human Resources, Eighth Edition, South-Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio, 1988., str. 127.-128.

Tablica 1.: Stupanj kvalificiranosti zaposlenih

Formula za računanje	Koeficijent kvalificiranosti (k_i)
$K_z = \frac{\sum_{i=1}^n Z_i \cdot k_i}{\sum_{i=1}^n Z_i}$	VSS - 2,20 VŠS - 2,10 SSS - 1,60 NSS - 1,00 VKR - 1,85 KVR - 1,40 PKR - 1,20 NKR - 1,00

Izvor: Buble, M.: Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 257.

Iz tablice 1., može se vidjeti formula za računanje stupnja kvalificiranosti zaposlenih (K_z) kojeg dobijemo tako da se umnožak kvalifikacija svakog zaposlenika (Z_i) i pripadajućeg koeficijenta kvalificiranosti (k_i) zbroji i potom podijeli s brojem zaposlenika (Z_i).

Datoteka radnih mjesta (poslova) sadrži sve podatke o radnim mjestima koja su ustanovljena u poduzeću, utvrđenim opisom i specifikacijom posla. Iz datoteke radnih mjesta moguće je utvrditi stupanj kvalificiranosti poslova (K_p), i to tako da se svako radno mjesto (P_i) pomnoži s pripadajućim koeficijentom kvalificiranosti (k_i) i podijeli s brojem radnih mjesta, a prema obrascu:¹⁶

$$K_p = \frac{\sum_{i=1}^n P_i \cdot k_i}{\sum_{i=1}^n P_i}$$

¹⁶ Buble, M. op. cit. str. 257. - 258.

2.4.2. Izvori pribavljanja kandidata

Interni izvori regrutiranja su:

- Oglašavanje – unutarnje oglašavanje slobodnih radnih mjesta jedan je od najčešćih i najpopularnijih načina osiguravanja popunjavanja slobodnih radnih mjesta unutar organizacije.¹⁷ Ovaj oblik pribavljanja kandidata obično se provodi prije eksternog oglašavanja. Informacije na oglasnoj ploči moraju biti jasne, precizne i kvalitetne, te obogaćene različitim sadržajima kako bi se privukli i motivirali zaposlenici za novi posao.
- Preporuke managera –važan su izvor pribavljanja kandidata za popunjavanje radnih mjesta. Menadžeri informiraju zaposlene o mogućnosti njihova zaposlenja na novo radno mjesto, koje obujmom posla može biti složenije od trenutnog. Uz menadžere, odjel ljudskih resursa koji planira potrebe za radnicima i priprema oglase za oglašavanje radnih mjesta, ključan je faktor za proces pribavljanja jer upravo oni najbolje poznaju dotičnog zaposlenika.
- Informacije i prijedlozi odjela ljudskih potencijala –imaju važnu ulogu u identificiranju internih zaposlenika jer sadrže bazu podataka o svakom pojedinom zaposleniku. Tu se nalaze informacije o znanjima, sposobnosti, razvoju karijere, napredovanju, obrazovanju kandidata. Putem informacijskog sustava olakšava se i praćenje individualnog razvoja karijerei predviđanje mogućih promocija.¹⁸

Vanjski izvori regrutiranja su:

- Oglašavanje –jedna od najčešćih metoda kojom se želi privući kandidati za posao. Pri tom poduzeća rabe različite medije kao što su tisak, stručni časopisi, radio i televizija, izravna pošta, posebni oglasi (poster) na javnim mjestima, priručnici i bilteni te posebni promotivni materijali.¹⁹
- Agencije za zapošljavanje sučest i popularan eksterni izvor regrutiranja. Razlikuju se državne agencije (Hrvatski zavod za zapošljavanje koji djeluje kao institucija Ministarstva

¹⁷ Bahtijarević – Šiber, F. op. cit. str. 298.

¹⁸ Bohlander, G., Snell, S., Sherman, A.: Managing Human Resources, USA, South – Western College Publishing, 2001., str. 140.

¹⁹ Buble, M. op. cit. str. 265.

rada i socijalne skrbi koja obavlja mnoge funkcije vezane uz zaposlenje) i privatne agencije (posreduju u zapošljavanju stručnih osoba najčešće za inozemna poduzeća i njihova predstavništva u Hrvatskoj).

- Obrazovne institucije – takav oblik eksternog regrutiranja preko kojih se privlače mlade stručne osobe koje ne rijetko ostaju u poduzeću nakon završetka obrazovanja. U tu svrhu poduzeća uspostavljaju kontakt s institucijama (fakulteti, škole) kako bi dobili preporuke za najbolje polaznike. Osim toga provode se različiti programi kojima se žele privući studenti, tiskaju brošure s informacijama o poduzeću, vrše se razne audiovizualne prezentacije, itd.
- Elektronsko regrutiranje –podrazumjeva korištenje interneta u svrhu regrutiranja,na način da poduzeća posredno putem interneta objavljuju oglase za slobodna radna mjesta ili se kandidati izravno elektronskim putem apliciraju za oglašena radna mjesta.²⁰

2.5. Selekcija kadrova

Selekcija je postupak kojim se primjenom unaprijed utvrđenih i standardiziranih metoda i tehnika za određeni posao izabiru oni koji najbolje udovoljavaju njegovim zahtjevima.²¹

Selekcija je jedan od najvažnijih područja menadžmenta ljudskih resursa. To je proces kojim se odabiru najbolji kandidati za radno mjesto. Proces evaluacije kandidata iznimno je važan jer utječe i na buduće troškove u poduzeću. Selekcijom se nastoje izabrati oni kandidati koji imaju najveću sposobnost za ostvarenje dugoročnih i kratkoročnih potreba poduzeća. Osim sposobnosti, želja, volja, motivacija, te shvaćanje kulture poduzeća su ključan faktor uspjeha pojedinca u poduzeću.

Dobra praksa selekcijskog procesa znači uključiti rukovoditelje i psihologe. Odgovornost rukovoditelja se odnosi na konačan odabir kandidata koji će postati dio tima, kao i selekciju pristiglih molbi obzirom na razinu stručnosti u određenom segmentu poslovanja. Psiholog koristi psihologijske tehnike za procjenu kao što su testovi, upitnici ličnosti i intervju. Kombinacija psihologijskih tehnika i razgovora s rukovoditeljem je ključ kvalitetnog odabira. Tada

²⁰ Goić S., Tadić I., Bakotić D.: Regrutiranje, Nastavni web materijali, Ekonomski fakultet Split, 2016., str. 8.

²¹ Bahtijarević – Šiber, F. op. cit. str. 331.

organizacija dobiva dobrog i sposobnog radnika, a djelatnik je našao mjesto gdje može biti sretan i ostvariti svoje potencijale.²²

2.5.1. Informacijska osnova o kandidatima

1. Psihologijski testovi– standardizirana, objektivna i pouzdana metoda mjerenja koja predviđa najvjerojatnije ponašanje osobe u određenim situacijama.²³ Psihologijski testovi omogućuju procjenjivanje intelektualnih sposobnosti pojedinca (općih, numeričkih, verbalnih...) te usporedbu individualnih rezultata s rezultatima ostalih kandidata u istoj situaciji. Djele se na testove sposobnosti, testovi znanja, testovi interesa i testovi ličnosti. Prethodno navedeni testovi su objašnjeni u nastavku.
 - Testovi sposobnosti –mjere osobne sposobnosti koje su preduvjet za uspješnost kandidata u različitim složenim područjima rada. Ovi testovi uključuju testove inteligencije, testove specifičnih sposobnosti i testove mehaničke sposobnosti.
 - Testovi znanja –služe za utvrđivanje znanja kojeg je kandidat stekao u nekom prethodnom radu. Često se rabe kod provjere rezultata nekog specifičnog procesa, a kriteriji su jednaki za ispitivanje svih djelatnika.
 - Testovi interesa –uspoređuju interese kandidata s interesima ljudi što već rade u određenim profesijama. Najpoznatiji od njih (iako nešto stariji), Strongov, na kraju testiranja daje neku vrstu izvješća, gdje se interesi kandidata pokazuju u odnosu prema interesima kod ljudi već zaposlenih na poslovima računovodstva, inženjera, managera.²⁴
 - Testovi ličnosti – mjere osnovne značajke ličnosti, odnosno neke fluidnije i složenije osobine ljudi koje dolaze do izražaja u određenoj situaciji. Testovi ličnosti služe kako bi ispitali neke temeljne individualne osobine i razlike (emocionalna stabilnost, stavovi o životu, motivacija...), a te informacije će koristiti u procesu selekcije.

²² Neuron, Education & Consulting: [Internet], raspoloživo na: [http://www.neuronedukacije.hr/?page_id=1061] (2.7.2017.)

²³ Grupa SELECTIO, Zagreb, Psihologijski testovi; [Internet], raspoloživo na: [<http://www.selectio.hr/potruga-za-kadrovima/psihologijsko-testiranje/psihologijski-testovi/>] (26.3.2017.)

²⁴ Marušić, S.: Upravljanje ljudskim potencijalima, ADECO, Zagreb, 2006. str. 175.,176.

2. Intervju—možemo ga definirati kao osmišljeni razgovor dviju ili više osoba, organiziran radi boljeg upoznavanja kandidata i njegovih vještina, sposobnosti i drugih karakteristika, kako bi se utvrdilo da li odgovara zahtjevima posla za koji je zainteresiran. To je i proces evaluacije i procjenjivanja u kojem ispitivač, na osnovi informacija dobivenih u razgovoru sa kandidatom, procjenjuje u kojoj mjeri on odgovara zahtjevima posla i koliko će u njemu biti uspješan.²⁵ Intervju je najčešće korištena metoda selekcije upravo zbog direktnog kontakta (licem u lice) ispitivača i kandidata čime ispitivač može dobiti razne informacije o kandidatu i ocijeniti njegovo ponašanje. Putem intervjuja nastoje se otkriti interes kandidata za posao, sposobnost djelovanja, sposobnost povezivanja s drugima...

Vrste intervjuja po obliku su:

- Nestrukturirani intervju nema unaprijed određeni sadržaj i strukturu. Pitanja su u potpunosti prepuštena intervjueru. Intervjuer slobodno postavlja pitanja određena samo ciljem koji se njime želi postići.
- Strukturirani intervju ima unaprijed planiran i određen sadržaj i strukturu. Svim se kandidatima postavljaju ista pitanja istim redoslijedom. Pitanja se obično deriviraju iz analize posla. Važna je karakteristika toga tipa intervjuja unaprijed razrađen sustavni postupak za utvrđivanje rezultata i evaluiranje kandidata. U strukturiranom intervjuu, osoba koja obavlja intervju postavlja skup pripremljenih pitanja, poput sljedećih:

Koje su točno bile Vaše dužnosti i odgovornosti na Vašem posljednjem poslu?

Što ste ostvarili na tom poslu, i kako se to može usporediti s normalnim rezultatom za taj posao?

Koga bi se moglo pitati za verifikaciju tih postignuća?

U kojem su opsegu ta postignuća ostvarena zahvaljujući Vašim naporima?

Kakvi su bili doprinosi drugih osoba?

Koje su to osobe?

Što Vam se sviđalo i što Vam se nije sviđalo u vezi Vašeg posla?²⁶

...

²⁵ Cerović, S.: Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu; [Internet], raspoloživo na: [https://www.researchgate.net/profile/Slobodan_Cerovic/publication/269571938_Upravljanje_ljudskim_resursima_u_hotelijerstvu/links/54a6cdf20cf257a6360a9c52.pdf] (29.3.2017.)

²⁶ Weihrich H., Koontz H.: Menadžment, [prevoditelji Aleksandar Andrić...et al.], MATE, Zagreb, 1994. str.381.

- Polustrukturirani intervju se, kako mu ime kaže, nalazi između prva dva oblika; ima unaprijed planirana i određena područja o kojima će se govoriti, dok je ostalo prepušteno intervjueru.²⁷

2.5.2. Selekcija menadžera

Selekcija menadžera postaje jedan od glavnih problema s kojim se susreću poduzeća danas. Iznimno je teško pronaći kvalitetnu osobu koja bi mogla zadovoljiti dugoročne potrebe poduzeća i samim time osigurati kontinuiranu profitabilnu organizaciju. Menadžeri moraju biti u mogućnosti otkriti sve poteškoće, proučiti postojeću situaciju, te nastojati riješiti problem na najracionalniji način. Moraju proučiti okolinu, te otkloniti one faktore koje stoje na putu i onemogućuju realizaciju željenih planova. Analitičke vještine se koriste kako bi se utvrdile potrebe potencijalnih kupaca, a potom zadovoljile.

Osobne crte koje se traže od menadžera su:²⁸

- Želja za upravljanjem. Uspješan menadžer ima snažnu želju za upravljanjem, za utjecajem na druge i za dobivanjem rezultata putem timskih napora svojih podređenih. Kako bismo bili sigurni, mnogi ljudi žele privilegije koje dolaze s menadžerskim pozicijama, kao visoki status i plaću, no nedostaje im temeljna motivacija za postizanje rezultata putem stvaranja uvjeta u kojima su ljudi sposobni raditi zajedno radi ostvarenja zajedničkih ciljeva.
- Komunikacijske vještine i razumijevanje. Druga važna odluka menadžera je sposobnost komuniciranja preko pisanih izvješća, pisama, govora i rasprava. Komunikacija zahtjeva jasnoću i još više, ona zahtjeva razumijevanje. Razumijevanje predstavlja sposobnost shvaćanja osjećaja druge osobe i sposobnost postupanja s emotivnim aspektom komuniciranja. Komunikacijske vještine važne su za djelotvornu komunikaciju unutar skupine, odnosno za komunikaciju s ljudima u istoj organizacijskoj jedinici.
- Integritet i poštenje. Menadžeri moraju biti moralno zdravi i vrijedni povjerenja. Integritet kod menadžera uključuje poštenje u pitanjima novca, kao i prilikom rada s drugima, napor

²⁷ Bahtijarević – Šiber, F. op. cit. str. 404.

²⁸ Wehrich H., Koontz H. op. cit. str. 375.

da nadređeni budu informirani, pridržavanje potpune istine, snagu karaktera i ponašanje u skladu s etičkim standardima.

- Ranije iskustvo menadžera. Ranije iskustvo menadžera je vjerojatno najpouzdanije predviđanje budućih rezultata istog menadžera. Naravno, ocjena menadžerskog iskustva nije moguća prilikom izbora nadzornika na najnižoj razini u rang menadžera, budući da oni nisu imali takvog iskustva. No, postignuća iz prošlosti predstavljaju važne konsideracije u izboru menadžera srednje i visoke razine.

2.6. Obuka i obrazovanje kadrova

Pod obukom kadrova (engl., training) obično se podrazumijeva pripremanje za zanimanje ili za specifične vještine; manje je orijentirana na osobu, a više na posao.²⁹ Potreba za obukom posljedica je niza promjena koje se svakog dana događaju u poduzeću, kao i onih promjena koje nastaju izvan poduzeća, počevši od onih u institucionalnom sustavu (zakonski i drugi propisi), pa do onih koji se odnose na promjene u fundamentalnim znanstvenim disciplinama.³⁰

2.6.1. Proces obuke kadrova

Proces obuke kadrova složena je karaktera s obzirom na to da sadrži niz aktivnosti, počevši od onih koje se odnose na identifikaciju potreba za obukom pa do vrednovanja rezultata provedene obuke.

Četiri su temeljne faze procesa obuke, i to:³¹

1. **Identifikacija potreba za obukom** – temelji se na utvrđivanju razlika između razine potrebnih i stvarne razine znanja i vještina. S obzirom da svaki posao postavlja odgovarajuće zahtjeve pred izvršitelja (složeniji veće, a jednostavniji manje zahtjeve), analiza potreba za obukom se sastoji u tome da je potrebno za svaki posao utvrditi razliku između zahtjeva koji on postavlja i zahtjevima kojima udovoljava izvršitelj posla.

²⁹ Cole, G. A., Management: Theory and Practice, 3rd edition, DP Publications LTD, London, 1990., str. 411.

³⁰ Buble M. op. cit. str. 274.

³¹ Goić S., Tadić I., Bakotić D.: Obuka i razvoj kadrova, Nastavni web materijali, Ekonomski fakultet Split, 2016. Str. 5.-8.

2. **Planiranje potrebne obuke** – rezultira iz prethodno izvršenih analiza na temelju kojih treba odrediti:
 - ciljeve koji se žele postići tj.razinu obrazovanja koja se želi postići, vrijeme u kojem se želi obuka ostvariti. Ciljevi se dijele na opće koji upućuju na to što poduzeće očekuje od ostvarenja programa obuke i posebni ciljevi obuke koji upućuju na to što se očekuje od polaznika nakon završetka obuke.
 - Sadržaje i programe obuke – koji rezultiraju iz postavljenih ciljeva, a zadatak im je da utvrde razine i sadržaj potrebne obuke. S obzirom na razinu mogu se razlikovati četiri kategorije obuke i to: osposobljenost za aktualni posao, prilagođavanje promjenama u poslu i tehnologiji, priprema za napredovanje i obavljanje složenijih i odgovornijih poslova i priprema za buduće poslove i zadatke.
 - Metode i tehnike obuke – mogu se svrstati u dvije skupine: prvu čine metode za obuku na poslu, a drugu metode za obuku koja se provodi izvan posla. Kako bi se odredilo koju metodu je potrebno izabrati, poduzeće mora znati ključna područja obuke, broj i strukturu kandidata, procjenu troškova obuke...
3. **Izvođenje obuke** – predstavlja proces u kojem se ostvaruje program obuke na unaprijed određen način; direktnom komunikacijom instruktor-polaznici ili indirektnim metodama korištenjem računala, TV, udžbenika i drugih pomagala i medija.
4. **Evaluacija provedene poduke** – predstavlja kontrolni proces obuke. Različite su vrste evaluacije na kraju procesa obuke, a oni mogu ocjenjivati resurse korištene u procesu obuke, reakcije sudionika nakon završene obuke, stupanj naučenog, procjenjivati ponašanje polaznika na poslu nakon obuke, efekte u organizaciji koji su posljedica obuke, te utvrditi neekonomske koristi od obuke za organizaciju.³²

³² Goić S.,Tadić I.,Bakotić D., op. cit. str. 9.

2.7. Metode obuke kadrova

Da bi se provela obuka potrebno je prvo izabrati metodu koja se smatra najpovoljnijom za određenu kategoriju zaposlenika, tj. vrstu posla za koju se primjenjuje. Svi poslovi se mogu grupirati u dvije osnovne grupe, a to su nemanagerski i managerski poslovi. Prvi su brojniji, a drugi su kompleksniji. Obuka i za jednu i za drugu skupinu zaposlenika može se provoditi na poslu i izvan posla.

Metode poduke nemanagera se uglavnom dijele na obuku na poslu i obuku van posla.

- Obuka na poslu se najčešće svodi na to da neposredni rukovoditelj ili dobro obučeni suradnik preuzima ulogu instruktora. Ovo je moguće onda kada se radi o jednostavnim aktivnostima koje od instruktora ne zahtijevaju posebna metodičko-didaktička znanja. Izvođenje obuke na poslu općenito ima neke prednosti koje se očituju kroz to da se obuka vrši na samom radnom mjestu, pa takav način obuke omogućuje najveći transfer znanja.
- Obuka izvan posla odvija se na lokaciji koja je posebno dizajnirana za proces provođenja obuke. Prednost ove metode je u otklanjanju nedostataka prethodne metode, tj. osoba koja provodi obuku kao i sami sudionici obuke u potpunosti su posvećeni procesu obuke, minimiziraju se ometanja i prekidi tijekom obuke, te svu svoju pažnju posvećuju na predmet obuke. S druge strane provođenje obuke van posla često ne ostvaruje toliko transfer naučenog na sam proces rada koliki se ostvari kada se obuka provodi na samom radnom mjestu.

Metode poduke managera se također dijele na one kojima se iskustvo stječe na poslu i one kojima se iskustvo stječe van posla.

- Poduka stjecanjem iskustva na poslu temelji se na aktualnoj praksi i iskustvu; pojedinac ima mogućnost djelovanja pod pritiskom stvarnosti, učeći se na pogreškama. U tu se svrhu primjenjuju različite metode kao što su poučavanje,

dodjeljivanje zamjenika, rotacije posla, lateralni transfer, dodjeljivanje projekata i odbora, te pribivanje sjednicama štaba.³³

- Poduka stjecanjem iskustva izvan posla obično se primjenjuje kao metoda dodatnog stjecanja iskustva menadžera uz poduku na poslu kao osnovnu metodu. Proviđi se individualno i grupno, specijalnim programima ili seminarima. Od tih su metoda najpoznatije metoda studija slučaja, metoda „poduke u košari“, metoda grupne diskusije bez voditelja, metoda menadžerskih igara, metoda igranja uloga, metoda laboratorijske poduke i metoda modeliranja ponašanja.³⁴

2.7.1. Razvoj karijere

Za razliku od poduke koja je orijentirana na posao, razvoj karijere je orijentiran na pojedinca i njegove potencijale. Vezan je za stjecanje novih znanja, vještina i sposobnosti koje omogućuju pojedincu preuzimanje novih, složenijih poslova. Interes za taj razvoj nema samo pojedinac – zaposlenik već i njegovo poduzeće, menadžment kojega je svjestan da dinamika okoline uvjetuje i dinamiku promjena znanja, vještina i sposobnosti pojedinaca.³⁵

2.7.2. Faze u razvoju karijere

U razvoju karijere postoje sljedeće faze:³⁶

1. Istraživanje – započinje prije ulaska u svijet rada – većina ljudi započinje razmišljati o svojoj karijeri već tijekom osnovne i srednje škole. Ova faza završava za većinu ljudi kada oni prelaze iz svijeta škole u svijet rada. S aspekta poduzeća, ova faza ima najmanju važnost ako se događa prije zaposlenja. Međutim, to je važna faza u kojoj pojedinci razvijaju brojna očekivanja o svojoj karijeri od kojih su mnoga nerealna. Takva očekivanja mogu ostati skrivena u podsvijesti pojedinca sve do kasnijih dana, kada mogu izazvati različite frustracije zbog njihova neostvarenja.

³³ Sherman, W. A. Jr., Bohlander, W. G., Chruden, J. H., op. cit., str. 209.

³⁴ Sherman, W. A. Jr., Bohlander, W. G., Chruden, J. H., op. cit., str. 210.-213.

³⁵ Buble M., op. cit. str. 277.

³⁶ Buble M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, 2000., str. 418.- 419.

2. Utemeljenje – počinje traženjem zaposlenja i uključivanjem u svijet rada, dobivanja prvog posla, učenja o tome kako se radi, te doživljavanja prvih uspjeha ili neuspjeha. U ovoj se fazi često doživljava „šok realnosti“, odnosno sučeljavanje onoga što pojedinac donosi u poduzeće s onim što tamo nalazi.
3. Sredina karijere – u ovoj fazi se većina ljudi suočava s dilemom da li dostignuto nastaviti ili ne. Međutim, u toj fazi pod utjecajem različitih faktora može doći i do tzv. krize karijere kada pojedinci preispituju sebe i provode valorizaciju dosadašnjeg uspjeha. Neki se ljudi u ovoj fazi vraćaju na ponovno istraživanje da bi pronašli nove putove razvoja vlastite karijere.
4. Kasna karijera – u toj fazi kulminira znanje, iskustvo i mudrost pojedinaca stečeni tijekom dugogodišnjeg rada. Za poduzeće je vrijednost ovih pojedinaca u njihovoj sposobnosti prosuđivanja i spremnosti da svoje znanje prenose na druge.
5. Povlačenje – to je faza u kojoj dolazi do smanjenja aktivnosti, prenošenja ovlasti na planirane zamjene i započinjanja priprema za mirovinu. Veća poduzeća obično imaju posebne programe ove pripreme u kojima se objašnjavaju različiti aspekti života u mirovini, te pružaju različiti oblici konzultacija onima koji se pripremaju za mirovinu.

3. OSNOVNI PODACI O ZRAČNOJ LUCI D.D., SPLIT

Zračna luka Split otvorena je za promet 25. studenog 1966. godine. Smještena je u središtu srednje – dalmatinske regije, a pokriva potrebe zračnog prometa priobalja, od Makarske do Šibenika, te Brača, Hvara, Šolte i ostalih srednje – dalmatinskih otoka. Povezivanje Dalmacije s različitim destinacijama u zemlji i inozemstvu je od velikog značaja ne samo za domaće putnike i gospodarstvenike, nego i za približavanje vlastitih turističkih kapaciteta Europi i svijetu. Površina stajanke od 200×112 metara, sa 6 pozicija za parkiranje zrakoplova, zbog povećanih potreba prometa već 1967. godine proširena je na 300×112 metara, s dodatne 4 pozicije za parkiranje.

Planirani broj od 150.000 putnika godišnje premašen je već 1968. godine. Porast zanimanja turista, prodaje turističkih aranžmana, a time i prometa u Zračnoj luci Split nastavlja se i slijedećih godina da bi kulminirao 1987. godine, s ukupno 1.151.580 putnika i 7.873 zrakoplova.

Slika 2.: Novi putnički terminal izgrađen 1979.



Izvor: Interni izvor Zračne luke split

Nakon 1988. godine uslijedio je pad prometa uzrokovan političkom krizom izazvanom težnjom republika bivše SFRJ za nezavisnošću, a u rujnu 1991. godine Zračna luka Split zatvorena je za

sav promet zbog rata. Ponovno otvaranje uslijedilo je početkom travnja 1992. godine. Promet civilnih putnika i zrakoplova bio je minimalan, ali je zato promet vojnih zrakoplova, putnika i tereta stalno rastao. Prevezeno je tisuće tona humanitarne pomoći, vojne opreme, te tisuće vojnika koji su sudjelovali u mirovnim misijama. Od 1992. do 1995. godine u Zračnu luku Split sletjelo je i poletjelo ukupno 37.423 zrakoplova.

U godinama koje su slijedile dolazi do pada prometa vojnih zrakoplova koji ne prati znatnije povećanje prometa civilnih zrakoplova. Ukupni promet zrakoplova opada, a promet putnika kreće se oko 500.000 putnika godišnje.

Republika Hrvatska obnavlja hotele i prateću infrastrukturu, sigurnosno stanje je neupitno, a hrvatski turizam se polako ali sigurno vraća na europska i svjetska tržišta, što je vezano i za porast zračnog prometa. Zračna luka Split već od 2000. godine bilježi povećanje broja putnika, 2006. ostvaruje milijuntog putnika, a 2008. godine premašuje 1.200.000 putnika.

Nakon što je 2009. godine došlo do manjeg pada prometa zbog svjetske ekonomske krize od 2010. godine broj putnika i zrakoplova kontinuirano raste. U periodu od 2010. do 2015. godine rast broja putnika je bio oko 10% godišnje. U 2016. godini broj putnika je porastao za 17% u odnosu na prethodnu godinu, a u prvih sedam mjeseci 2017. godine broj putnika je bio veći za 24% u odnosu na isti period 2016. godine.

Krajem 2016. godine potpisan je ugovor za radove rekonstrukcije i dogradnje putničkog terminala. Ugovor za projekt je vrijedan preko 450.000.000 kn, a radovi su započeti ove godine. Prva faza radova trebala bi biti gotova u jesen 2018. godine, dok bi druga trebala završiti u ljeto 2019.godine.

U tablici 2. može se vidjeti povećanje broja putnika iz godine u godinu. Najveći broj putnika ostvaruje se u sezonskim mjesecima, a protekle godine zračna luka Split prvi put u povjesti je premašila brojku od 2 milijuna putnika u jednoj godini.

Tablica 2.: Ukupni broj putnika i zrakoplova u razdoblju 1966. – 2017.*

Godina	Putnici	Zrakoplovi	Godina	Putnici	Zrakoplovi	Godina	Putnici	Zrakoplovi	Godina	Putnici	Zrakoplovi
1966.	22.461	1.276	1979.	928.889	7.365	1992.	150.454	2.400	2005.	934.049	7.976
1967.	105.274	3.046	1980.	885.398	7.031	1993.	349.311	6.993	2006.	1.095.852	8.598
1968.	105.737	3.913	1981.	949.674	6.142	1994.	482.563	11.256	2007.	1.190.551	9.024
1969.	235.000	5.850	1982.	884.524	5.932	1995.	579.025	13.743	2008.	1.203.788	8.591
1970.	298.000	3.000	1983.	864.202	5.479	1996.	527.006	8.016	2009.	1.115.099	7.778
1971.	317.221	3.500	1984.	839.777	5.813	1997.	497.776	6.661	2010.	1.219.737	8.480
1972.	457.511	4.180	1985.	876.913	6.329	1998.	522.167	6.278	2011.	1.300.434	8.720
1973.	601.956	5.447	1986.	964.544	6.626	1999.	465.166	5.661	2012.	1.425.704	8.712
1974.	641.361	5.440	1987.	1.151.580	7.873	2000.	540.603	6.252	2013.	1.585.000	9.137
1975.	778.865	6.037	1988.	1.103.627	7.685	2001.	568.625	5.584	2014.	1.752.657	9.596
1976.	745.532	5.650	1989.	929.116	7.655	2002.	617.005	6.037	2015.	1.955.400	10.993
1977.	722.551	5.306	1990.	972.436	8.102	2003.	696.970	6.739	2016.	2.289.987	11.965
1978.	810.113	5.790	1991.	430.681	3.031	2004.	786.425	6.991	2017. *	1.529.493	7.276

Izvor: Interni podaci Zračne luke Split

*Podaci za 2017.godinu odnose se na prvih sedam mjeseci

3.1.Vlasnička struktura poduzeća

Većinski vlasnik je Republika Hrvatska sa udjelom od 55%, zatim Splitsko – dalmatinska županija 15%, Grad Kaštela 15%, Grad Trogir 10%, te Grad Split 5%.

Direktor Zračne luke Split od 7. srpnja 1998. je Lukša Novak.

3.2.Financijski pokazatelji

Temeljni kapital Zračne luke Split iznosi 385.300.000 kn. U tablici 3. prikazano je financijsko stanje od 2014. do 2016. godine. Može se primjetiti kako poduzeće posluje profitabilno kroz sve tri godine, odnosno s dobiti koja se iz godine u godinu povećava. Prema ostvarenoj dobiti za 2016.godinu Zračna luka Split se nalazi na 1. mjestu od 26 poduzeća u istoj djelatnosti.

Tablica 3.: Financijsko stanje u Zračnoj luci Split u razdoblju od 2014. – 2016.

	PRIHOD	RASHOD	DOBIT	IMOVINA
2014.	245.534.306 kn	181.216.319 kn	63.134.155 kn	627.798.364 kn
2015.	274.242.801 kn	189.205.446 kn	67.659.626 kn	693.354.902 kn
2016.	315.750.357 kn	208.067.768 kn	85.537.413 kn	762.747.674 kn

Izrada na temelju: financijskog izvještaja Zračne luke Split za prikazano razdoblje, dostupno na: [http://www.fina.hr/Default.aspx\(9.8.2017.\)](http://www.fina.hr/Default.aspx(9.8.2017.))

3.3. Vizija i mislija Zračne luke Split

Vizija Zračne luke Split je postati najuspješnija zračna luka u ovom dijelu Europe i da usluge koje se pružaju budu najvišeg stupnja kvalitete na zadovoljstvo putnika i zrakoplovnih kompanija s jedne strane i s druge strane svoju uspješnost dokazati efikasnim poslovanjem. Kao pravna osoba od posebnog državnog interesa, nastoji biti uzor pažljivog i odgovornog odnosa prema korisnicima, društvenoj zajednici, zaposlenicima i okolišu, a isto tako nastoji da infrastrukturni objekt kojom gospodari bude pojam najsigurnije, najkvalitetnije i najljepše zračne luke u Hrvatskoj i regiji.

Misija je stvoriti pretpostavke za sigurno i redovito odvijanje zračnog prometa uz kontinuirano povećanje kvalitete usluga i zadovoljstva korisnika. Osim toga, cilj je pozitivno utjecati na okolinu, osigurati održiv razvoj i očuvanje okoliša, te biti oslonac razvoju turizma u srednjoj Dalmaciji. Usklađenošću s međunarodnim standardima te stručnošću i profesionalizmom svih zaposlenih nastoji pridonjeti gospodarskom i prometnom razvitku Republike Hrvatske, njegujući status sigurne zračne luke.

4. IDENTIFICIRANJE KADROVSKOG POTENCIJALA U ZRAČNOJ LUCI SPLIT, D.D., SPLIT

Kadroviranje zauzima važno mjesto unutar svakog poduzeća. Unutar Zračne luke Split referent za kadrovske poslove organizira cjelokupne kadrovske poslove na razini Zračne luke (vođenje matične evidencije, radne knjižice i dr.). On vodi službenu kadrovsku evidenciju za svakog radnika, izrađuje prijedlog plana i programa kadrova, izdaje razne akte po zahtjevima radnika (godišnji odmori, plaćeni dopusti i sl.), te kontaktira sa Zavodom za zapošljavanje i fondovima mirovinskog i zdravstvenog osiguranja.

4.1. Planiranje potrebe za kadovima i provođenje postupka selekcije

Budući da je promet u Zračnoj luci Split izrazito sezonskog karaktera svake godine planira se i realizira zapošljavanje sezonskih radnika. Sezonski radnici zapošljavaju se uglavnom u organizacijskim jedinicama prihvata i otpreme, ugostiteljstva i trgovine. Planiranje potrebnog broja sezonskih radnika radi se na nivou organizacijskih jedinica temeljem poslovnog plana za tekuću godinu odnosno temeljem procjene prometnog opterećenja koje se očekuje a koja se radi na temelju najave avioprjevoznika o broju operacija i broju sjedišta koje planiraju realizirati u Zračnoj luci Split. Za to su odgovorni rukovoditelji pojedinih organizacijskih jedinica.

Kadrovska služba potom prvo utvrđuje broj zaposlenika koji su u prošlosti već radili sezonski posao u zračnoj luci na adekvatnim radnim mjestima te su dalje zainteresirani za sezonski rad. Nakon toga utvrđuje se broj potrebnih dodatnih zaposlenika za pojedina radna mjesta. Temeljem plana potreba za novim sezonskim radnicima raspisuju se natječaji preko zavoda za zapošljavanje. Tu proceduru provodi kadrovska služba. Nakon zaprimanja prijava za pojedini natječaj za zapošljavanje stručna povjerenstva objavljuju pojedinačne intervjuje sa svim kandidatima koji se prijave i zadovolje propisane uvjete. Stručno povjerenstvo sastavljeno je od najmanje tri člana koji su obično rukovoditelji, koordinatori ili voditelji u organizacijskoj jedinici

kojoj pripada radno mjesto za koje se provodi natječaj za zapošljavanje te predstavnik pravne i kadrovske službe.

Nakon toga stručno povjerenstvo formira rang listu kandidata temeljem pojedinačnih ocjena svakog člana povjerenstva o kvaliteti pojedinog kandidata. Nakon toga se najboljim kandidatima ponudi ugovor o radu.

Zapošljavanje zaposlenika u radni odnos na neodređeno vrijeme planira se temeljem podataka o odlasku u mirovinu pojedinih zaposlenika, temeljem povećanja obima poslova u pojedinim organizacijskim jedinicama ili zbog reorganizacije i uvođenja novih radnih mjesta. Ukoliko se radi o radnim mjestima koja dijelom popunjavaju sezonski zaposlenici u pravilu se među njima biraju oni koji će biti primljeni u stalni radni odnos. Za ostala radna mjesta, procedura zapošljavanja zaposlenika u radni odnos također se pokreće raspisivanjem natječaja preko zavoda za zapošljavanje i provodi se dalje na isti način kao i procedura za zapošljavanje sezonskih radnika. Kandidati koji zadovoljavaju uvjete za pojedino radno mjesto, a prethodno su uspješno radili kao sezonski zaposlenici imaju prednost u odnosu na ostale jednako kvalitetne kandidate.

Nakon što su kandidati odabrani dužni su obaviti liječnički pregled, proći potrebne obuke koje su propisane za pojedino radno mjesto te sklopiti ugovor o radu.

U tablici 4. je prikazan ukupan broj aktivnih zaposlenika Zračne luke Split. Od 486 zaposlenika njih 342 radi na neodređeno odnosno 70.37% , dok njih 144 radi na određeno odnosno 29.63%. Od ukupnog broja zaposlenih 228 je muškaraca i 258 žena.

Tablica 4.: Zbrojni prikaz zaposlenika

**Zbrojni ispis zaposlenika
Aktivni**

Vrsta radnog odnosa	Spol	Muški		Ženski		UKUPNO	
		Broj	%	Broj	%	Broj	%
01	RAD NA NEODREĐENO	197	57,60	145	42,40	342	70,37
02	RAD NA ODREĐENO	31	21,53	113	78,47	144	29,63
	UKUPNO	228	46,91	258	53,09	486	

Izvor: Interni podaci Zračne luke Split

4.2. Stručno osposobljavanje zaposlenika

Stručno osposobljavanje zaposlenika koji rade na poslovima koji su od značaja za sigurnost zračnog prometa definirano je Operativnim priručnikom Školskog centra Zračne luke Split (u daljnjem tekstu: Centar). Operativnim priručnikom se uređuje naziv, sjedište, djelatnost i unutarnje ustrojstvo Centra sukladno Pravilniku o stručnom osposobljavanju. Centar je organizacijski dio Zračne luke Split.

Osnovni cilj operativnog priručnika je uspostavljanje temeljnih okvira za stručno osposobljavanje osoba sukladno zakonskim obvezama i propisima radi postizanja stručne osposobljenosti osoba kao konačnog proizvoda centra. Primjena operativnog priručnika centra je obavezna za sve radnike na koje se odnosi, a svako postupanje koje nije u skladu s operativnim priručnikom predstavlja povredu obveza iz radnog odnosa.

Centar za stručno osposobljavanje organizacijski je dio Zračne luke Split, a voditelja organizacije za stručno osposobljavanje i administrativno osoblje imenuje direktor svojom odlukom. Instruktori i mentori se nalaze unutar svih sektora i službi Zračne luke Split, te nisu organizacijski vezani za Centar nego djeluju po nalogu nadređenih rukovoditelja.

Centar za stručno osposobljavanje Zračne luke Split ima slijedeću organizacijsku strukturu: Voditelj centra, administrator centra, instruktori i mentori.

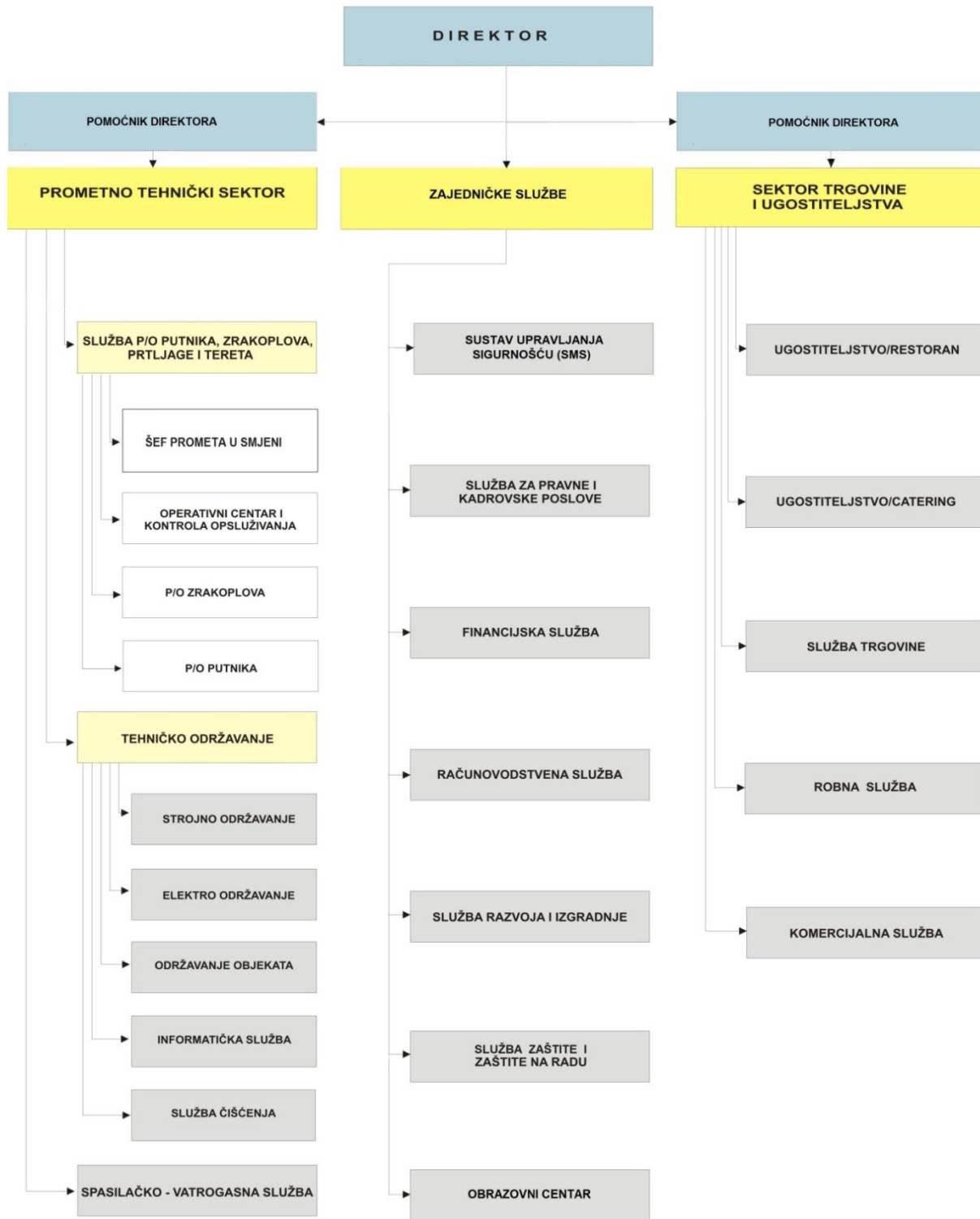
4.3. Makro organizacijska struktura

Slika 3. prikazuje makro organizacijsku strukturu u Zračnoj luci Split. Na samom vrhu nalazi se direktor koji zastupa i predstavlja zračnu luku, predlaže osnovne poslovne politike i mjere za njeno provođenje, predlaže plan i program rada, te plan razvoja Zračne luke Split i dr. Nakon njega slijedi pomoćnik direktora koji koordinira rad rukovoditelja sektora i službi, participira u kreiranju poslovne politike u cilju unapređenja poslovanja Društva, te zamjenjuje Direktora u njegovoj odsutnosti.

Dalje se struktura dijeli na prometno tehnički sektor, zajedničke službe i sektor trgovine i ugostiteljstva. Rukovoditelj prometno tehničkog sektora organizira i rukovodi radom u sektoru, prati zakone i propise domene sektora, učestvuje u planiranju radne snage prema potrebama prometa i održavanja, te posredno učestvuje u izboru kandidata i dr. Rukovoditelj službe za pravne i kadrovske poslove organizira i rukovodi radom u službi, prati i brine se o promjeni zakona i propisa, priprema i izrađuje ugovore, daje objašnjenja i stručnu pravnu pomoć tijelima i službama Zračne luke Split.

Voditelj službe zaštite na radu i sigurnosti organizira rad službe i poduzima sve aktivnosti u skladu sa Zakonom o zaštiti na radu, Zakonom o zračnom prometu i drugim zakonskim i podzakonskim aktima koji se odnose na sigurnost i zaštitu Zračne luke, te u realizaciji ovih aktivnosti neposredno surađuje s nadležnim državnim, županijskim gradskim institucijama. Rukovoditelj sektora trgovine i ugostiteljstva rukovodi i organizira rad u sektoru i kontrolira rad svih službi, predlaže formiranje cijena i uvjeta prodaje ugostiteljskih usluga, kontaktira i korespondira s partnerima iz domena rada sektora, pregovara i ugovara pružanje usluga cateringa s kompanijama i dr.

Slika 3.: Makro organizacijska struktura u Zračnoj luci Split



4.4. Stupanj kvalificiranosti zaposlenika

Uzimajući podatke o broju zaposlenika koji rade na neodređeno izrađena je tablica 5. Koristeći ove podatke izračunati će se stupanj kvalificiranosti zaposlenih u Zračnoj luci Split. Podacima iz datoteke kadrova dati će se odgovor na pitanja kojim kadrovima poduzeće raspolaže i koji je stupanj kvalificiranosti raspoloživih kadrova.

Tablica 5.: Vrste poslova i broj zaposlenih

VRSTE POSLOVA	BROJ ZAPOSLENIH
PRIHVAT I OTPREMA	176
ODRŽAVANJE	31
CARGO SLUŽBA	8
TRGOVINA	28
UGOSTITELJSTVO	30
CATERING	21
ZAJEDNIČKE SLUŽBE	48
Σ	342

Izvor: Izrada na temelju internih podataka Zračne luke Split

Kvalifikacijska struktura poslova (K_p) se dobije tako da se svako radno mjesto (P_i) pomnoži s pripadajućim koeficijentom kvalificiranosti (k_i) i podijeli s brojem radnih mjesta u organizaciji, kao što je već navedeno u poglavlju 2. Kvalifikacijska struktura zaposlenih izračunati će se na temelju trenutnog broja zaposlenih koji rade na neodređeno i njihovog stupnja kvalificiranosti.

$$K_p = (\sum P_i \times k_i) / P_i = [(59 \times 2,20) + (56 \times 2,10) + (136 \times 1,60) + (14 \times 1,00) + (9 \times 1,85) + (64 \times 1,40) + (4 \times 1,20)] / 342$$

$$K_p = 590,05 / 342 = 1,7252$$

Tablica 6.: Stupanj i koeficijent kvalificiranosti

STUPANJ KVALIFICIRANOSTI	KOEFICIJENT KVALIFICIRANOSTI	BROJ ZAPOSLENIKA
VSS	2,20	59
VŠS	2,10	56
SSS	1,60	136
NSS	1,00	14
VKR	1,85	9
KVR	1,40	64
PKR	1,20	4

Izvor: Izrada na temelju internih izvora Zračne luke Split

Nakon izračuna, došlo se do podatka da koeficijent iznosi 1,725 što je veće od 1, a to znači da poduzeće posluje sa prekvalificiranom radnom snagom. S obzirom na veliku usmjerenost na zaposlenike ali i putnike koji pristižu u Zračnu luku, ovaj koeficijent je opravdan i rezultat velikog ulaganja u odabir prave radne snage.

Postojeći kadrovski potencijal Zračne luke Split u potpunosti zadovoljavaju trenutne potrebe i osiguravaju izuzetno efikasno poslovanje. Naravno, očekivani rast prometa, realizacija planiranih investicija u smislu proširenja kapaciteta zračne luke ukazuje na činjenicu da će se u sljedećim godinama pojaviti potreba za povećanjem broja zaposlenika.

5. ZAKLJUČAK

Kadroviranje zauzima važno mjesto unutar svakog poduzeća. Da bi poduzeće opstalo prvenstveno treba raspolagati kvalitetnom radnom snagom. Procesom kadroviranja, planiranja, selekcije, regrutiranja, obuke zaposlenih nastoji se osigurati efikasna radna snaga koja će poduzeću osigurati bolje poslovanje a samim time i veće prihode. Kadrovi sa svojim znanjem, sposobnošću, vještinama i trudom nastoje ostvariti ciljeve poduzeća. Stoga je potrebno što više ulagati u edukaciju zaposlenika i dodatno ih obučavati kako bi napredovali i bili što efikasniji.

Zračna luka Split druga je po veličini zračna luka u Hrvatskoj. Smještena je u središtu srednje – dalmatinske regije čime pokriva potrebe zračnog prometa priobalja i srednje – dalmatinskih otoka. Iz godine u godinu povećava se broj putnika, što dovodi do potrebnog širenja Zračne luke.

Zračna luka Split broji 486 zaposlenika, dijelom su to oni koji rade na neodređeno a drugi dio čini rad na određeno. Kako ovo poduzeće ostvaruje najveći dio prihoda tokom sezonskih mjeseci, tako se veliki značaj daje radnicima na određeno odnosno sezonskim radnicima. Pri tome, se prednost daje osobama koje su već radile u Zračnoj luci.

Natječajni za posao se provode preko zavoda za zapošljavanje, a tu proceduru prati kadrovska služba. Potom su kandidati pozvani na individualni intervju pred stručnim povjerenstvom koje čine minimalno tri člana.

Veliko ulaganje u edukaciju zaposlenika, te provođenje stručnog osposobljavanja omogućavaju radnicima bolje uvjete te veću motiviranost i učinkovitost na radnom mjestu. Procesom obuke stvara se višestruki utjecaj na zaposlenike, ali i na poduzeće u cjelini. Bez redovite obuke i ulaganja u zaposlenike, oni mogu postati neučinkoviti što će rezultirati slabljenjem poduzeća.

Postojeći kadrovski potencijal u potpunosti zadovoljava potrebama Zračne luke Split. Dovoljan pokazatelj jesu prihodi koje zračna luka ostvari na godišnjoj razini. No, širenje putničkog terminala koji će biti trostruko veći od postojećeg, u dogledno vrijeme će izazvati potrebu za povećanjem broja zaposlenih.

SUMMARY

Human resources are the key business factor of each company. Every company strives to provide quality employees to achieve their goals, ensure profitability and increase market competitiveness. Company business goals are achievable only if the company has an adequate workforce that possesses the necessary knowledge, skills and additional skills. In order to make the competition more important, it is important to invest in staff and identify the need for investing in employee education, recruiting quality staff, rewarding and improving employees, and involving employees in the decision – making process. The following are theoretical definitions of staffing, as well as basic management activities which seek to attract and retain those candidates who have the greatest ability to achieve performance that the company has determined. Further mention is made of the types of personnel management (human resource planning, staff recruitment, staff selection and teaching and staff development) as important components of management. The main objective of the study is to examine the personnel potential of Split airport and to determine whether the existing staffing potential is sufficient for efficient airport operations. At the end there is a conclusion, a list of literature, graphic and image postings. In this final work are used the method of synthesis, analysis, the description method, the compilation method, data collection and interview method.

Key words: identification, potential, human resources, airport, Split

LITERATURA

1. Bahtijarević – Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.,
2. Bohlander, G., Snell, S., Sherman, A: Managing Human Resources, USA, South – Western College Publishing, 2001.,
3. Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, 2000.,
4. Buble, M.: Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2006.,
5. Cole, G. A., Management: Theory and Practice, 3rd edition, DP Publications LTD, London, 1990.,
6. Daft, L.R.: Management, Fourth Edition, The Dryden Press, Forth Wort, 1997.,
7. Goić S., Tadić I., Bakotić D.: Obuka i razvoj kadrova, Nastavni web materijali, Ekonomski fakultet Split, 2016.,
8. Goić S., Tadić I., Bakotić D.: Uvod u management ljudskih resursa, Nastavni web materijali, Ekonomski fakultet, Split, 2016.,
9. Marušić, S.:Upravljanje ljudskim potencijalima, ADECO, Zagreb, 2006.,
10. Sherman, W. A. Jr., Bohlander, W. G., Chruđen, J. H.: Managing Human Resources, Eighth Edition, South – Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio,
11. Weihrich H., Koontz H.: Menadžment, MATE, Zagreb, 1994.,
12. Cerović, S.: Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu; [Internet], raspoloživo na: [https://www.researchgate.net/profile/Slobodan_Cerovic/publication/269571938_Upravljanje_ljudskim_resursima_u_hotelijerstvu/links/54a6cdf20cf257a6360a9c52.pdf]
13. Grupa SELECTIO, Zagreb, Psihologijski testovi; [Internet], raspoloživo na: [<http://www.selectio.hr/potruga-za-kadrovima/psihologijsko-testiranje/psihologijski-testovi/>]
14. Metode znanstvenih istraživanja, Sveučilište u Zadru, Zadar; [Internet] raspoloživo na: [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/1_godina/metodologija/metode_znanstvenih_istrazivanja.pdf]
15. Neurond, Education & Consulting: [Internet], raspoloživo na:[http://www.neuronedukacije.hr/?page_id=1061]

POPIS SLIKA

Slika 1.: Vrijeme koje se provodi u izvršavanju menadžerskih funkcija	10
Slika 2.: Novi putnički terminal izgrađen 1979.	26
Slika 3.: Makro organizacijska struktura u Zračnoj luci Split.....	34

POPIS TABLICA

Tablica 1.: Stupanj kvalificiranosti zaposlenih	15
Tablica 2.: Ukupni broj putnika i zrakoplova u razdoblju 1966. – 2017.*	28
Tablica 3.: Financijsko stanje u Zračnoj luci Split u razdoblju od 2014. – 2016.....	29
Tablica 4.: Zbrojni prikaz zaposlenika	31
Tablica 5.: Vrste poslova i broj zaposlenih	35
Tablica 6.: Stupanj i koeficijent kvalificiranosti	36